



Riskante Lieferketten absichern

Richtige Auswahl, Bewertung und Qualifizierung von (neuen) Lieferanten

Wer in diesen Wochen das Wort „Lieferkette“ hört, denkt mit großer Wahrscheinlichkeit nicht zuerst an das Sorgfaltengesetz, sondern eher an die Instabilität oder gar den Ausfall weltweiter Lieferketten durch Corona und den Ukraine-Krieg. Dabei hängen nachhaltige Lösungen zum Umgang sowohl mit den Anforderungen des Gesetzes, als auch mit den Auswirkungen von Pandemie und Krieg eng zusammen.

Altan Dayankac

Seit Beginn der Corona-Pandemie Anfang 2020 sind die Lieferketten weltweit gestört. Der durch teilweise Schließung von Produktionsstandorten und die Unterbrechung von Transportwegen (leere Container in China) entstandene Mangel an Rohstoffen, Bauteilen und Materialien hält bis heute an – eine Entspannung der Lage ist vorerst nicht in

Sicht. Mit Beginn des Kriegs in der Ukraine Ende Februar 2022 hat sich die Lage noch einmal deutlich verschärft, hier besonders auch mit Blick auf die Lieferung von Energie. Die Folgen, vor allem für Industrie und Handel, sind bekannt: Preise steigen, Produkte können nicht her- oder fertiggestellt, Dienstleistungen nicht erbracht werden. Der Planungsaufwand schießt

durch die Decke, neue Aufträge liegen auf Eis. Die Umsätze befinden sich in einer Abwärtsspirale, die sprunghaft angestiegene Inflation tut ihr Übriges. Und: Der möglicherweise notwendige Rückgriff auf Kohle und Atomkraft zur Gewinnung der in der Produktion dringend benötigten Energie stellt eine Gefährdung jeglicher Nachhaltigkeitsziele dar.

Unternehmen versuchen durchaus, dieser komplexen Situation etwas entgegenzusetzen, auch wenn einige der getroffenen Maßnahmen bei genauer Betrachtung zu kurz greifen oder erst mit einer gewissen Vorlaufzeit wirksam werden. Der Umgang mit Krisen erfordert in jedem Fall eine strategische Neubewertung, Risikoanalysen müssen der veränderten Situation angepasst werden, und zwar unter Berücksichtigung der Fragilität von Lieferketten und des Zugangs zu Rohstoffen und Energie. Im Prinzip ist das bereits ein Fall für Business Continuity Management (BCM). Und es ist in diesen Zeiten sicherlich kein Fehler, wenn sich Unternehmen vorsorglich schon einmal mit den Anforderungen der entsprechenden Norm ISO 22301 vertraut machen.

Qualifizierung von Lieferanten ist das Gebot der Stunde

Am vielversprechendsten in der gegenwärtigen Situation, aber auch mit Blick auf das Thema Nachhaltigkeit, ist die Bewertung und Qualifizierung bestehender und zusätzlich akquirierter, also neuer Lieferanten, auch als Backups, und deren strategische Verteilung über den Globus, um gegenüber möglichen Krisenherden resilient zu werden. Dies sollte mit einem Umdenken beim Produktdesign einhergehen, ausgelegt auf Nachhaltigkeit vor allem hinsichtlich Verfügbarkeit und Ökologie von Energie und Rohstoffen. Diese Perspektive ist auch jenseits von Pandemien und Kriegen vernünftig und überdies im Sinn globaler Nachhaltigkeitsziele – gerade mit Blick auf 2030.

Mit der genannten Perspektive werden zudem die meisten Synergien mit den Forderungen des nationalen Sorgfaltspflichtengesetzes sichtbar, das Anfang 2023 in seiner ersten Stufe in Kraft treten wird. Auch wenn die gesetzlichen Corporate Social Responsibility- (CSR) und Umweltauflagen an die Lieferkette zunächst einen anderen Charakter haben, sind die Methoden der Lieferantenqualifizierung und die dazugehörigen Risikoanalysen doch vergleichbar. Wenn sich jetzt von Lieferengpässen betroffene Unternehmen intensiv mit dem Thema „Lieferantenqualifizierung“ beschäftigen, sind sie – vor allem auch, was das erwartete, mit großer Wahrscheinlichkeit umfassendere und schärfere

EU-Pendenz zum deutschen Lieferkettengesetz anbelangt – gut vorbereitet.

Wesentlichkeitsanalyse zeigt relevante Themen auf

Der Qualifizierung bestehender wie neuer Lieferanten sollte auf jeden Fall eine Risikoanalyse vorausgehen, dies grundsätzlich auch unter Einbeziehung der aktuellen geopolitischen Lage (die folgenden Ausführungen konzentrieren sich jedoch auf CSR-Aspekte des Sorgfaltspflichtengesetzes). Als Methode hat sich hierfür die sog. Wesentlichkeitsanalyse bewährt. Diese Analyseform stellt mit Bezug auf CSR die Auswirkungen eines Aspekts oder Themas

wohl immer noch eher online. Den ggf. gewichteten Bewertungen sollten feste Zahlenwerte zugeordnet werden, um die Übertragung in die Wesentlichkeitsmatrix zu erleichtern. Die Ergebnisse sind geeignet, einen Code of Conduct zu erstellen oder einen bestehenden Kodex anzupassen. Ein solcher Verhaltenskodex ist der erste Schritt, einen Lieferanten in die eigene Nachhaltigkeitsstrategie einzubinden.

Nach welchen Kriterien sollte ein Lieferant bewertet werden?

Der Auswahl und Priorisierung der (CSR-)Themen und -Aspekte folgt die Auf-



Bild 1 Interessierte Parteien sind Treiber für Lieferantenaudits.

Quelle: DQS® Hanser

auf die interessierten Parteien eines Unternehmens den Auswirkungen auf das Unternehmen selbst gegenüber. Trägt man die Ergebnisse auf die Achsen einer zweidimensionalen Matrix ab, lässt sich an der Lage eines bestimmten Themas in der Matrixebene die jeweilige „Wesentlichkeit“ ablesen (Bild 1).

Vor dem Einstieg in die Wesentlichkeitsanalyse ist es ratsam, interne Zielkonflikte zu identifizieren (z. B. solche, die fast naturgemäß, zwischen Einkauf und CSR-Beauftragten bestehen) und möglichst auszuräumen. Erst dann kann eine sinnvolle Auswahl der relevanten interessierten Parteien und Themen bzw. Aspekte erfolgen. Anschließend kann die Bewertung der Themen / Aspekte nach Wesentlichkeit für die Anspruchsgruppen und das Unternehmen selbst vorgenommen werden.

Die Bewertung der Relevanz für die Anspruchsgruppen sollte mit diesen nach Möglichkeit gemeinsam erfolgen, evtl. in Meetings, Workshops, gegenwärtig aber

stellung eines Kriterienkatalogs, nach dem ein Lieferant bewertet werden soll. Dazu sollte Folgendes berücksichtigt bzw. umgesetzt werden:

- (CSR-)Themen in Lieferketten ermitteln und Risiken analysieren (hier spielen verstärkt geopolitische Aspekte und Risiken eine Rolle, aber auch Einkaufsvolumina und Abhängigkeiten)
- Lieferanten qualifizieren (Nachhaltigkeitsnachweise)
- Analyse vertikaler Wertschöpfung (Rohstoffe, Vorprodukte, Waren)
- Team aus unterschiedlichen Abteilungen bilden
- Externe Stellen einbinden

Zur Priorisierung hilft wieder eine Matrix, die diesmal unter Berücksichtigung der Lieferstufe (Tier) und des bestehenden Risikos erstellt wird. Anhand der Priorisierung wird entschieden, welche Maßnahmen und Werkzeuge für ein mögliches Lieferantenaudit zum Einsatz kommen (Tabelle 1). »»

Tabelle 1. Die Priorisierung zeigt, welche Optionen für Lieferantenaudits möglich sind Quelle: DQS

Supplier	Risiko	Einkaufsvolumen	Relevanz Produktion	Nachweisführung
Supplier A	hoch	hoch	hoch	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstauskunft und Auditierung ■ Vor-Ort-Besuch ■ Zertifikate anfordern
Supplier B	hoch	niedrig	niedrig	Lieferanten evt. ersetzen
Supplier C	mittel	mittel bis hoch	mittel bis hoch	Selbstauskunft und Zertifikate anfordern
Supplier D	niedrig	niedrig	niedrig bis mittel	unkritisch

Welche Nachweisverfahren kommen in Frage?

Die zwei übergeordneten Varianten von Nachweisverfahren unterscheiden sich in der Intensität der Prüfung und der Zuverlässigkeit der Ergebnisse: Die einfachere *Prüfung auf Dokumentenbasis* verzichtet auf ein Vor-Ort-Audit und verlässt sich dabei weitgehend auf Aussagen und schriftliche Nachweise des zu prüfenden Lieferanten, dazu drei Varianten:

- **Code of Conduct:** Das Unternehmen prüft anhand von Unterlagen, ob sein Lieferant den vereinbarten Verhaltenskodex akzeptiert und einhält.
- **Selbstauskunft an das Unternehmen:** In Formblättern müssen Fragen zur Einhaltung von Kodizes und Richtlinien beantwortet werden, der Lieferant muss seine Antworten mit Nachweisen belegen, z. B. mit Zertifikaten, Erklärungen oder Berichten.
- **Selbstauskunft über Online-Portal:** Im Unterschied zur Selbstauskunft an das Unternehmen prüft hier der Anbieter der Online-Selbstauskunft den Inhalt und die Plausibilität von Antworten und Nachweisen und ordnet das Ergebnis anhand eines speziellen Scoring ein.

Deutlich intensiver – und damit auch aussagekräftiger – ist die aufwändigere Methode der *Prüfung anhand von Audits*. Die Audits stützen sich auf branchenübergreifende, branchenspezifische oder unternehmensspezifische Lösungen.

Branchenübergreifende Lösungen basieren in der Regel auf einem der folgenden Regelwerke:

- **SR 10** ist ein international anerkannter CSR-Standard von IQNet, dem weltweit größten Netzwerk führender Zertifizierungsgesellschaften. Er stützt sich auf die wesentlichen Elemente von ISO 26000 und greift dabei die Struktur von ISO 9001:2015 auf. Der Vorteil der Kom-

ination: gute Integrierbarkeit in bestehende Managementsysteme.

- **SA 8000** ist ein Standard von *Social Accountability International (SAI)* und greift vor allem ILO-Themen wie Menschenrechte, Arbeitssicherheit etc. auf – wegen fehlender Anbindung an ISO-Normen in bestehende Managementsysteme weniger gut integrierbar.

Branchenspezifische Lösungen können auf unterschiedlichen Regelwerken beruhen, hier stellvertretend zwei der bekanntesten Branchenlösungen:

- **SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange)** ist eine Plattform für „Responsible Sourcing“ mit eigenem Prüfformat, Schwerpunkte: Arbeitnehmerrechte, Arbeitsschutz, Umwelt, Geschäftsethik. SEDEX basiert auf dem ETI-Kodex (Ethical Trade Initiative) und besteht aus einer Selbstbewertung und einem im Erfolgsfall drei Jahre gültigen Audit durch einen akkreditierten Zertifizierer (z. B. die DQS). Kein Scoring, kein Überwachungsaudit.
- **TfS (Together for Sustainability)** ist ein Zusammenschluss führender Chemieunternehmen. Die TfS-Checkliste mit 120 Anforderungen fokussiert auf Prozesssicherheit und Arbeitsschutz. Die Audits werden von akkreditierten Zertifizierern wie der DQS durchgeführt und sind im Erfolgsfall drei Jahre gültig, keine Überwachungsaudits, aber ein Scoring.

Weltweit gibt es derzeit 350 Nachhaltigkeitsstandards, denen 4000 Nachhaltigkeitsinitiativen gegenüberstehen.

Bei *unternehmensspezifischen Audits* werden Lieferanten nach einer Checkliste bzw. einem Anforderungskatalog auf der Basis einer Wesentlichkeitsanalyse vor Ort geprüft. Unternehmen bietet diese Variante eine hohe Sicherheit, dass ihre CSR-Anforderungen eingehalten werden. Die

INFORMATION & SERVICE

DQS

Die DQS unterstützt Unternehmen bei der Bestrebung, ihr CSR-Profil zu schärfen, und bietet dazu maßgeschneiderte Lösungen an: von Gap-Analysen über CSR-Assessment bis zur Zertifizierung nach einschlägigen Regelwerken. Die DQS versteht sich angesichts der globalen Entwicklung, seien es die Auswirkungen des Klimawandels oder kriegerischer Handlungen, als Transformationspartner von Unternehmen, die sich mit dem umfassenden Thema Nachhaltigkeit befassen, und, gerade auch mit Blick auf den sog. „Green New Deal“, neue Wege gehen wollen – weg von fossilen Brennstoffen, weg von toxischen Abhängigkeiten, hin zu stabilen, resilienten Lieferketten und erneuerbaren Energien.

AUTOR

Altan Dayankac ist als Produktmanager und Auditor der DQS GmbH Experte für zahlreiche Nachhaltigkeits- und Arbeitssicherheitsthemen. Seine Expertise bringt er zudem als Autor und Moderator in Umwelt- und Arbeitsschutz-Komitees und zahlreichen Fachveranstaltungen ein.

KONTAKT

Altan Dayankac
altan.dayankac@dqs.de

DQS bietet hier mit dem CSR Risk Assessment ein passgenau auf das CSR-Profil eines Unternehmens zugeschnittenes Verfahren.

Lieferanten müssen für das gewählte Verfahren gewonnen werden

Ist ein für die Situation angemessenes Prüfverfahren ausgewählt, muss der zu prüfende Lieferant seine Zustimmung erteilen, was nicht selbstverständlich ist. Und der Lieferant könnte kritische Fragen stellen: Wer trägt die Kosten für das Verfahren? Inwieweit wird durch das Audit die Produktion beeinträchtigt? Wie steht es mit der Datensicherheit? Auch könnte ein Lieferant eine abweichende Nachhaltigkeitsstrategie präferieren.

Lieferantenaudits sind ohne das Verständnis und die Unterstützung des Lieferanten nicht machbar. Es braucht also ggf. Überzeugungsarbeit. Hierbei könnte ggf. ein hohes Auftragsvolumen als Hebel wirken. Umgekehrt könnte auch der Auftraggeber von seinem Lieferanten abhängig sein, etwa aus Know-how-Gründen. An dieser Stelle wird klar, warum ein möglicher interner Zielkonflikt zwischen Einkauf und CSR-Abteilung noch vor der Wesentlichkeitsanalyse behoben oder wenigstens geglättet sein muss. Der Lieferant muss erkennen können, welche Vorteile sich für ihn aus einem Lieferantenaudit entlang des gewählten Verfahrens ergeben.

Was sollte bei der Auditierung eines Lieferanten beachtet werden?

Das eigentliche Audit wird mit Bezug auf zuvor festgelegte Kriterien entlang des gewählten Verfahrens durchgeführt. Dabei kann die gesamte Auditpalette zur Anwendung kommen, von der Dokumentenprüfung über Interviews bis hin zur Werksbegehung. Besonders dann, wenn ein Lieferant im Zug seiner Prüfung selbst aktiv werden muss, etwa im Rahmen von Selbstbewertungen, muss darauf geachtet werden, dass Form und Fristen eingehalten werden; möglicherweise muss der Lieferant dabei unterstützt werden. Die Ergebnisse des Audits werden in einem Bericht dokumentiert, und je nachdem, welches Verfahren bzw. Regelwerk der Prüfung zugrunde liegt, wird als Nachweis der Konformität ein Testat oder Zertifikat ausgestellt.

Monitoring und Auswertung der Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den Audits können bestimmten Aspekten zugeordnet werden, etwa Risiken, Themen, Benchmarks, aber auch Standortfragen etc. und dienen in der Regel der Weiterentwicklung des Lieferanten, können aber auch zu einer Beendigung der Zusammenarbeit führen. Für den Fall, dass Abweichungen, z. B. zu einem Verhaltenskodex, sichtbar werden, müssen entsprechende Maßnahmen zu deren fristgerechter Beseitigung geplant, durchgeführt und deren Wirksamkeit kontrolliert werden.

Ist der Lieferant in einem Schwellen- oder Entwicklungsland tätig, könnte es seitens der betreffenden Staaten an geeigneten gesetzlichen Regelungen und Kontrollmechanismen mangeln, so dass der Lieferant für die Einhaltung eines vereinbarten Kodexes alleine zuständig ist. In diesem Fall können Auditoren, die die Landessprache beherrschen, und mit den nationalen oder regionalen Gegebenheiten vertraut sind, Probleme bei der Umsetzung besser erkennen und festgelegte Korrekturmaßnahmen begleiten. Das gilt auch für die Entwicklung von Lieferanten, die zwar einen guten Willen zeigen, aber noch nicht über ausreichendes technisches oder organisatorisches Know-how zur Umsetzung von CSR- oder Umweltauflagen verfügen.

Fazit: Die seit 2020 durch die Coronapandemie und seit 2022 weiter zunehmende Instabilität weltweiter Lieferketten trifft Unternehmen aller Branchen und Größen hart. Dazu kommen Anforderungen aus dem ab 2023 in erster Stufe in Kraft tretenden Sorgfaltspflichtengesetz, die für die gesamte Lieferkette bestimmter Unternehmen gelten. Beide Situationen hängen zwar nicht unmittelbar miteinander zusammen; Unternehmen können (und müssen letztlich) den Aufgaben und Anforderungen, die sich daraus ergeben, auf vergleichbare Weise begegnen. Die zentrale Aufgabe lautet in beiden Fällen „Auswahl, Bewertung und Qualifizierung von (neuen) Lieferanten“, ob mit Blick auf geopolitische Gegebenheiten oder hinsichtlich der Erfüllung rechtlicher CSR-Anforderungen aus dem nationalen Sorgfaltspflichtengesetz, das in absehbarer Zeit von einem verschärften EU-Gesetz abgelöst werden wird. ■

Damit Sie wissen, was Sie tun



ISBN 978-3-446-46884-9 | € 49,99



ISBN 978-3-446-46559-6 | € 249,99



ISBN 978-3-446-46926-6 | € 29,99